

# **EEL - USP**

## **Aula 3**

# **Visão estratégica de produção**

**Prof. Dr. Geronimo**

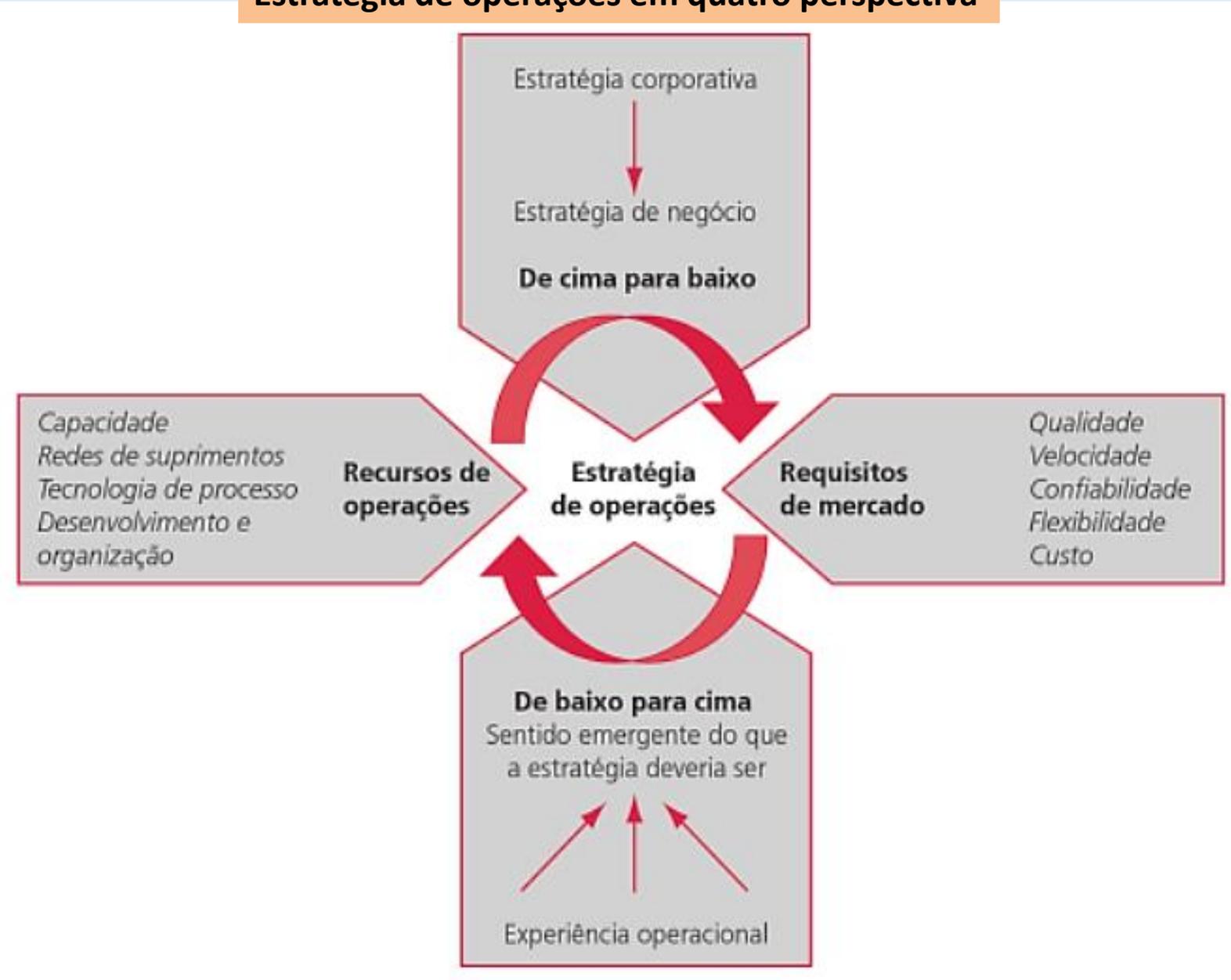
## Estratégia da produção

A estratégia da produção diz respeito ao padrão de decisões e ações estratégicas que define o papel, os objetivos e as atividades da produção.

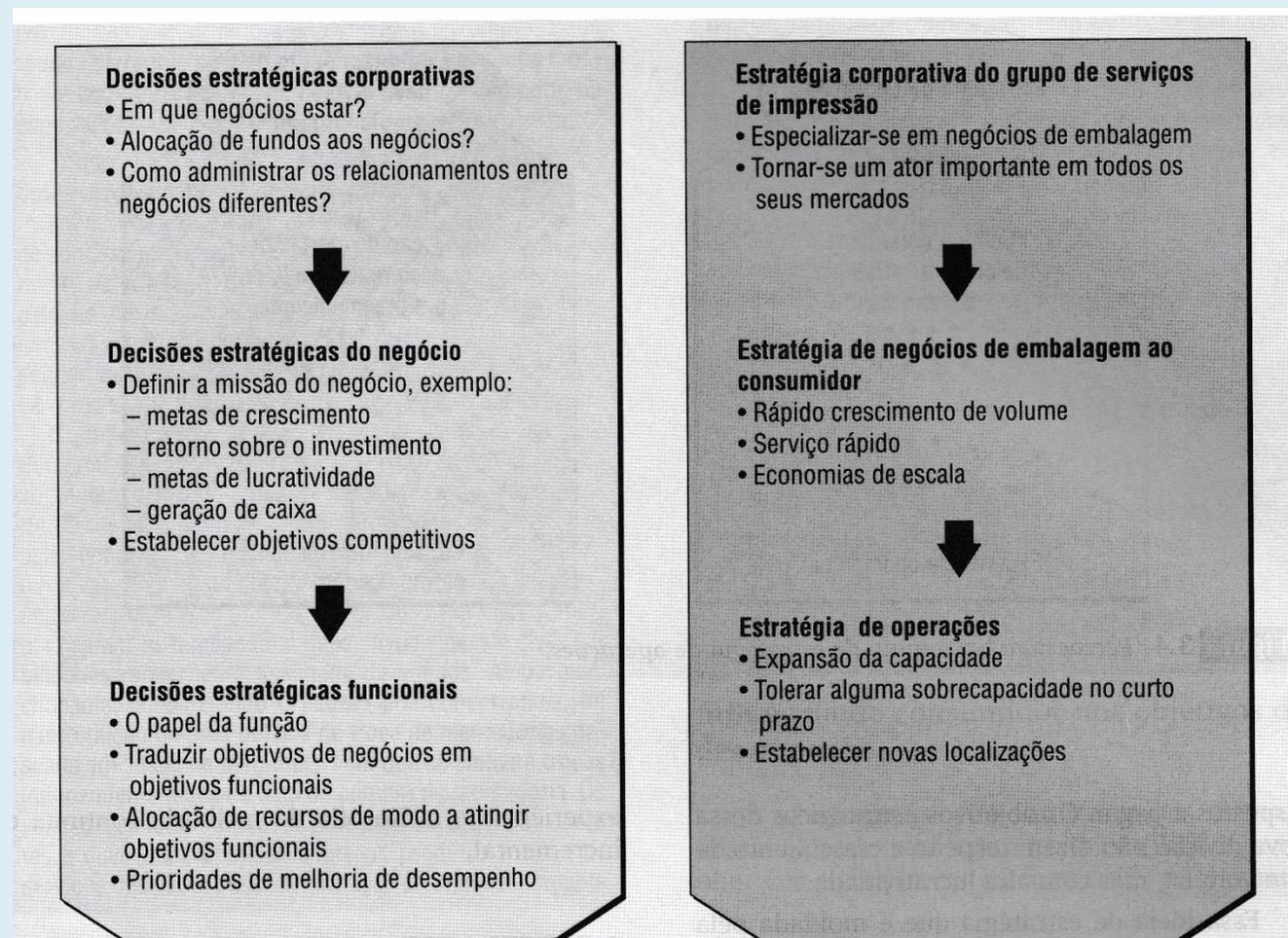
São em quatro perspectivas:

1. A estratégia da produção é um reflexo **de cima para baixo** (top-down) do que o grupo ou negócio todo deseja fazer;
2. A estratégia da produção é uma atividade **de baixo para cima** (bottom-up), em que as melhorias da produção cumulativamente constroem a estratégia;
3. A estratégia da produção envolve a tradução dos **requisitos do mercado** em decisões da produção;
4. A estratégia da produção envolve a exploração das **capacidades dos recursos da produção** em mercados eleitos.

## Estratégia de operações em quatro perspectiva

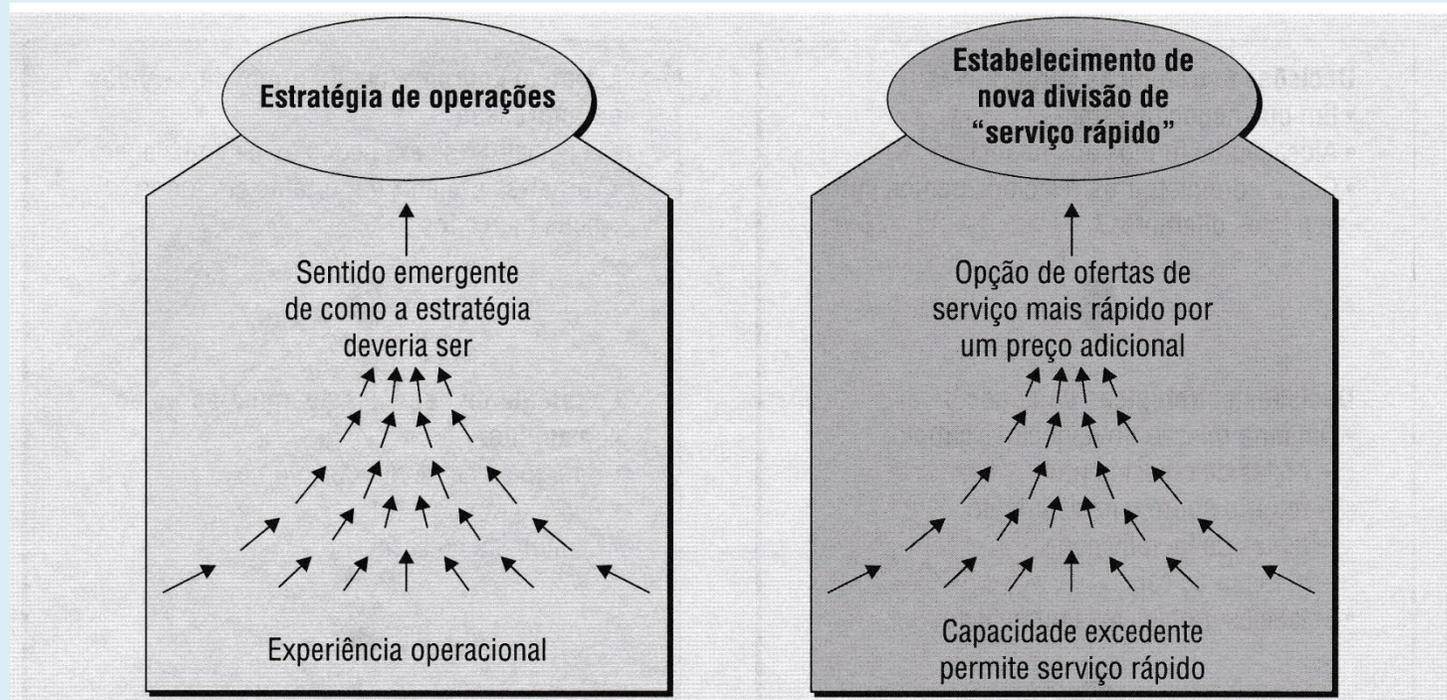


## Perspectiva top-down de estratégia de operações e sua aplicação no grupo de serviços de impressão



Estratégia corporativa: cada unidade de negócios dentro do grupo corporativo também necessitará montar sua própria estratégia de negócio que estabelecerá sua missão e objetivos individuais.

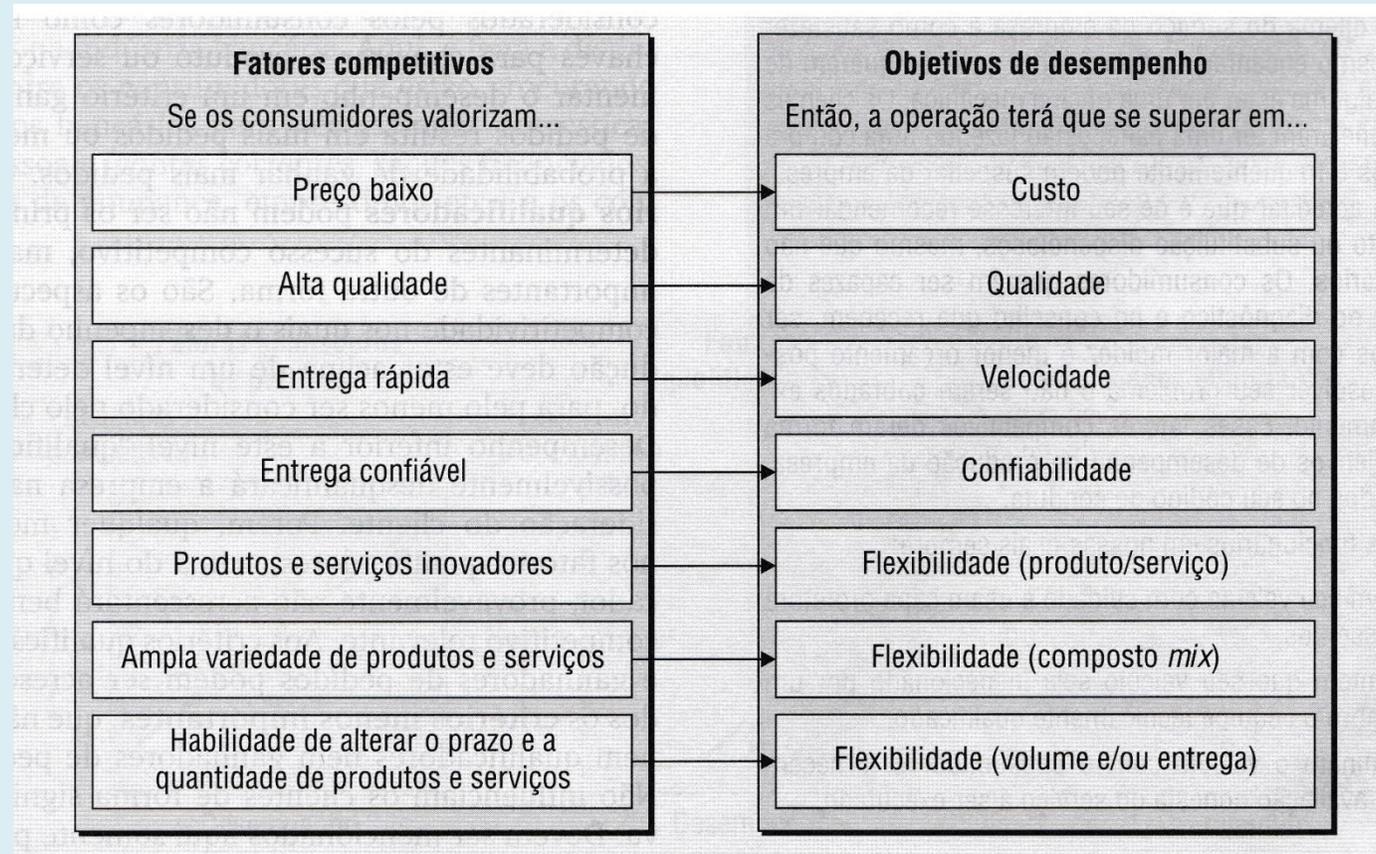
## Perspectiva bottom-up de estratégia de operações.



As principais virtudes exigidas para moldar a estratégia na perspectiva de baixo para cima são as habilidades para ouvir a experiência e a filosofia de melhoria contínua e incremental.

## Perspectiva dos requisitos do mercado

Fatores competitivos diferentes implicam objetivos de desempenho diferentes.



## Objetivos qualificadores e ganhadores de pedidos.



Desempenho ganhadores de pedidos: Qualidade, velocidade, credibilidade, etc. Razões chaves para compra dos produtos.

Desempenho qualificadores: Requisitos mínimos existentes, ou seja, o requisito principal. Relacionado a competitividade entre as empresas.

## Influência do ciclo de vida do produto/serviço nos objetivos de desempenho

Efeito do ciclo de vida do produto/serviço nos objetivos de desempenho da organização.

	Introdução no mercado	Crescimento em aceitação no mercado	Maturidade do mercado, vendas niveladas	Declínio à medida que o mercado torna-se saturado
Consumidores	Inovadores	Consumidores pioneiros	Grande fatia de mercado	Retardatários
Concorrentes	Poucos/nenhum	Número crescente	Número estável	Número em declínio
Prováveis ganhadores de pedido	Especificação do produto/serviço	Disponibilidade	Preço baixo Fornecimento confiável	Preço baixo
Prováveis qualificadores	Qualidade Gama	Preço Gama	Gama Qualidade	Fornecimento confiável
Principais objetivos de desempenho das operações	Flexibilidade Qualidade	Velocidade Confiabilidade Qualidade	Custo Confiabilidade	Custo

# Perspectiva dos recursos da produção

## Áreas de decisões estratégicas estruturais e infraestruturais

Decisões estratégicas estruturais	Questões típicas que a estratégia deve ajudar a responder
Projeto de novos produtos ou serviços	Como a operação deve decidir quais produtos ou serviços desenvolver e como gerenciar o processo de desenvolvimento?
Projeto da rede de suprimentos	<p>A operação deve expandir adquirindo seus fornecedores ou seus consumidores? Caso positivo, quais fornecedores e quais consumidores adquirir?</p> <p>Como deve desenvolver as capacitações de seus consumidores e fornecedores?</p> <p>Qual capacitação cada operação dentro da rede necessita possuir?</p> <p>Quantos locais separados geograficamente a operação deve ter e onde deve estar localizados?</p> <p>Quais atividades e capacidades devem ser alocadas em cada fábrica?</p>
Tecnologia de processo	<p>Que tipos de tecnologia de processo a operação deve estar usando?</p> <p>Deve usar tecnologia de ponta ou esperar para usar tecnologia já estabelecida?</p>
Decisões estratégicas infraestruturais	Questões típicas que a estratégia deve ajudar a responder.
Projeto e organização do trabalho	<p>Que papel devem as pessoas que servem à operação desempenhar na gestão?</p> <p>Como pode a responsabilidade pelas atividades da função produção ser alocada entre os diferentes grupos de produção?</p> <p>Quais habilidades devem ser desenvolvidas na equipe de funcionários da produção?</p>

## Áreas de decisões estratégicas estruturais e infraestruturais

Planejamento e controle	<p>Como deve a operação prever e monitorar a demanda por seus produtos e serviços?</p> <p>Como deve a operação ajustar seus níveis de atividade em resposta à demanda flutuante?</p> <p>Quais sistemas a operação deve usar para planejar e controlar suas atividades?</p> <p>Como a operação deve decidir os recursos a serem alocados entre as várias atividades?</p>
Estoque	<p>Como a operação deve decidir quanto de estoque manter e onde localizar?</p> <p>Como a operação deve controlar o tamanho e a composição de seus estoques?</p>
Desenvolvimento de fornecedor	<p>Como a operação deve escolher seus fornecedores?</p> <p>Como deve desenvolver seu relacionamento com os fornecedores?</p> <p>Como deve monitorar o desempenho de seus fornecedores?</p>
Melhoria	<p>Como pode ser medido o desempenho da produção?</p> <p>Como a produção pode decidir qual o nível de desempenho satisfatório?</p> <p>Como a operação pode certificar-se de que seu desempenho está refletido em suas prioridades de melhoria?</p> <p>Quem deve estar envolvido no processo de melhoria?</p> <p>Quão rápido a produção deve esperar que as melhorias em desempenho aconteçam?</p> <p>Como deve ser gerenciado o processo de melhoria?</p>
Recuperação e prevenção de falhas	<p>Como a operação pode manter seus recursos de forma a evitar falhas?</p> <p>Como a operação pode planejar para lidar com a falha quando ela ocorrer?</p>

Escalas de nove pontos para avaliar a importância e o desempenho; a matriz de importância-desempenho

**Uma visão estratégica das prioridades na melhoria das operações**

**(a) Escala de importância para fatores competitivos**

Posição	Descrição
1	Oferece uma vantagem decisiva aos clientes
2	Oferece uma vantagem importante aos clientes
3	Oferece uma vantagem útil aos clientes
4	Precisa acompanhar o bom padrão do setor
5	Precisa acompanhar o padrão médio do setor
6	Precisa estar a pouca distância do restante do setor
7	Normalmente, não importante; mas pode se tornar
8	Raramente considerado pelos clientes
9	Nunca considerado pelos clientes

Alto

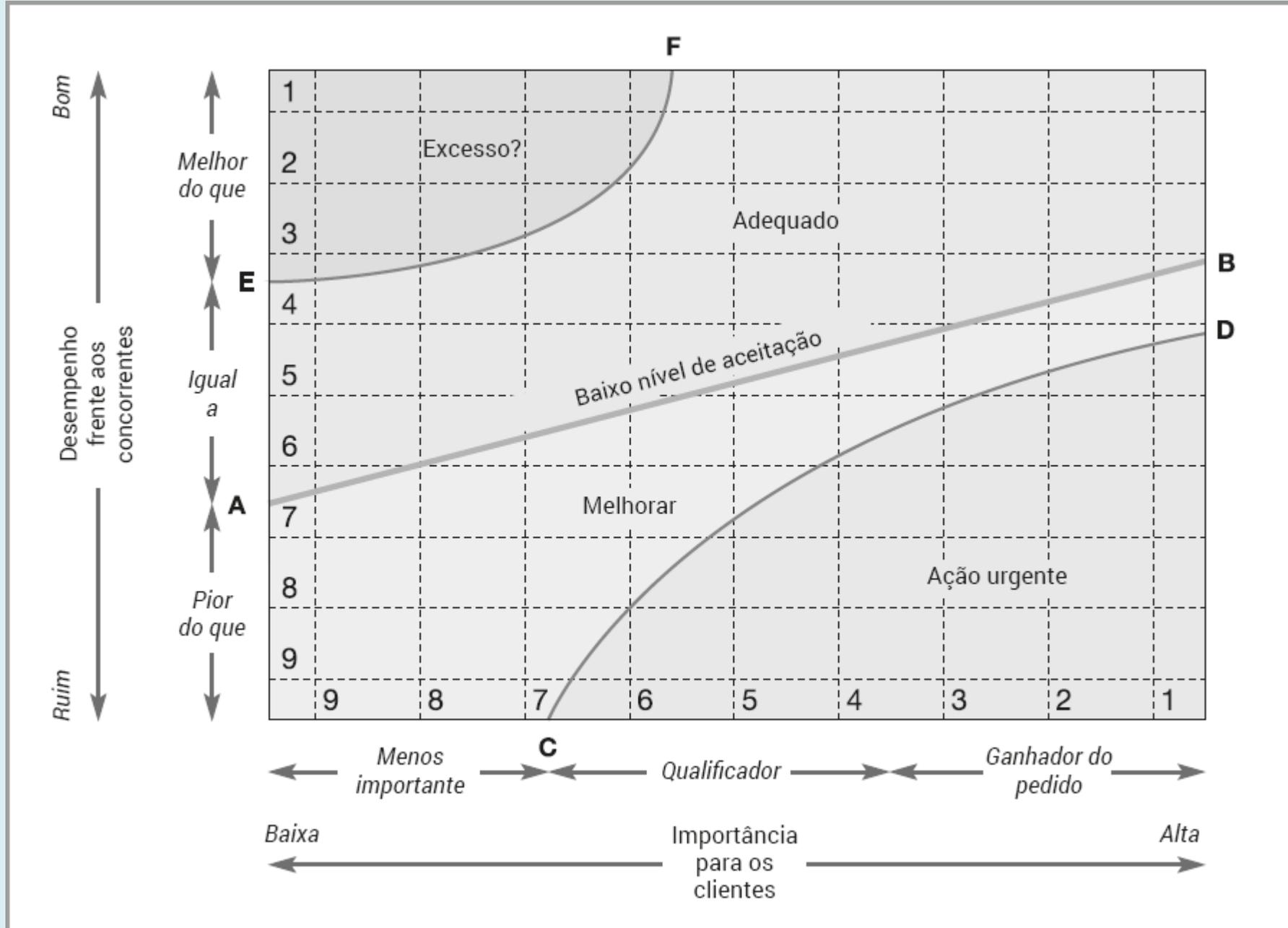
Baixo

**(b) Escala de desempenho para fatores competitivos**

Posição	Descrição
1	Consideravelmente melhor do que organizações similares
2	Claramente melhor do que organizações similares
3	Pouco melhor do que organizações similares
4	Às vezes um pouco melhor do que organizações similares
5	Praticamente igual a organizações similares
6	Ligeiramente pior do que a média de organizações similares
7	Normalmente um pouco pior do que organizações similares
8	Geralmente pior do que a maioria das organizações similares
9	Consistentemente pior do que a maioria das organizações similares

Bom

Ruim



**Zona “adequada”** – os fatores competitivos nesta área estão acima do limite inferior de aceitabilidade e, portanto, devem ser considerados satisfatórios.

■ **Zona de “melhoria”** – Situada abaixo do limite inferior de aceitabilidade; quaisquer fatores nesta zona devem ser candidatos a melhorias.

■ **Zona de “ação urgente”** – estes fatores são importantes para os clientes, mas o desempenho é inferior ao dos concorrentes. Os fatores devem ser considerados como candidatos para melhoria imediata.

■ **Zona de “excesso”** – os fatores nesta área são “de alto desempenho”, mas não são importantes para os clientes. Por conseguinte, deve-se perguntar se os recursos destinados a alcançar tal desempenho poderiam ser mais bem utilizados em outro lugar.

## Recursos intangíveis

Incluem: o relacionamento com os clientes, conhecimento e experiência em manusear as tecnologias envolvidas nos processos, e a forma como a equipe de funcionários trabalha junto no desenvolvimento de novos produtos e serviços.



## Os cinco Ps do processo de implementação da estratégia da produção

1. Propósito – Clareza e respeito da meta final. É crucial possuir uma compreensão compartilhada sobre a motivação, limites e contexto do desenvolvimento da estratégia;
2. Ponto de entrada – Apoio que o processo necessita dentro da hierarquia da organização para realizar a implementação;
3. Processo – Os gerentes envolvidos precisam estar engajados no processo que estão participando. Existem três níveis de análise que são: adequação, sustentabilidade e risco;
4. Gestão de projeto – Há um custo associado ao processo de estratégia, Então é necessário uma disciplina básica como planejamento de tempo e de recursos, controles, mecanismo de comunicação, revisões, etc.
5. Participação – Seleção do pessoal o qual vai participar do processo de implementação. Uso de consultores, gerentes de produção, funcionários dos diversos setores da empresa para formar uma equipe que integre o objetivo da estratégia

## Exercícios:

- 1) Explique como as quatro perspectivas em estratégia de operações poderiam ser aplicadas em uma empresa de transporte aéreo no Brasil.
- 2) Quais são os fatores qualificadores e ganhadores de pedidos para
  - a) Uma Ferrari top de linha
  - b) Um Renault Clio
  - c) Um Hyundai ix 35.
  - d) Uma lanchonete de fastfood
  - e) Uma empresa de advocacia.